



# Implementace zásad Six Sigma

Školení, nástroje a faktory  
úspěchu

Lorraine Daniels

# Lorraine Danielsová

- Master Black Belt – 9 let
- Ph.D. v oboru průmyslového inženýrství
- Vyučující na Motorola University
- Práce v odvětví elektroniky, bankovníctví a informačních technologií
- Nezávislá konzultantka a školitelka - Motorola Master Black Belts, Black Belts a Green Belts
- Spoluautorka „The Six Sigma Black Belt Handbook”
- Poskytování poradenství a školení klientům společnosti Motorola – všem druhům podniků a organizací

# Program

- Vybudování firemní kultury v duchu zásad Six Sigma
- Příprava metodologie Six Sigma
- Používání metriky Six Sigma
- Mylné představy a omyly o zásadách Six Sigma

# Historie Six Sigma

- Vyvinuté v roce 1986 společností Motorola
- Odpověď na problémy v oblasti kvality
- Sdílení s dalšími společnostmi
- Nárůst do aplikace
- Používaná v sektorech služeb, obchodů, státní správě, zdravotní péče a ve výrobě

# Vývoj Six Sigma

Nástroj pro měření schopnosti realizace procesu



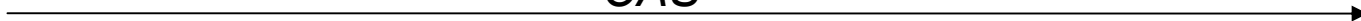
Metodologie ke zlepšení schopnosti realizace procesu



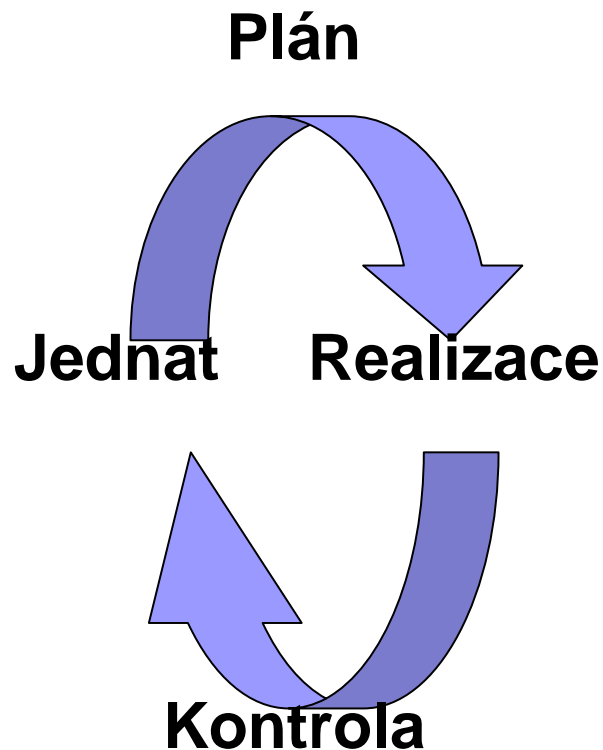
Změna firemní kultury za účelem zlepšení obchodních a finančních výsledků



ČAS



# Shewhartova PDCA



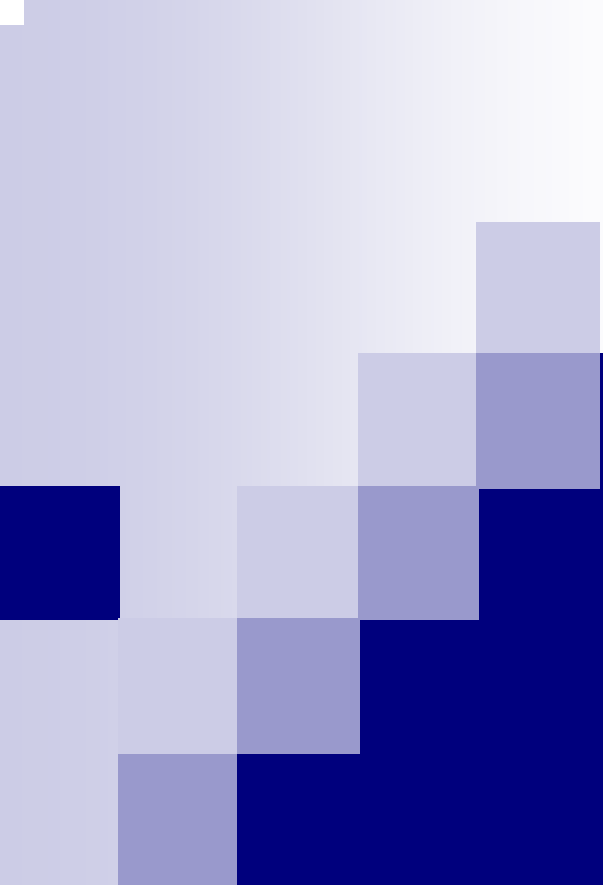
O zásadách Six Sigma budeme přemýšlet jako o kultuře podniku a metodologii ve smyslu *plánování, realizace a kontroly* tak, abychom mohli *jednat*

# Použijeme čtyři příklady

## ■ Porovnejte:

- Dvě divize- stejné společnosti působící v oblasti zdravotní péče
- Dvě různé společnosti – jedna v oblasti informačních technologií a druhá ve výrobě





# Firemní kultura v duchu zásad Six Sigma

Co je společnost jednající  
v duchu zásad Six Sigma?

**6σ**

# Hlavní zásadní faktory\*

- Vedení a odhodlání šéfa
- Ke zlepšení kvality dochází se zřetelem na zákazníka
- Poskytování efektivního školení managementu a zaměstnancům

*\*Převzato z „Six Sigma: A Framework for Small and Medium-Sized Enterprises to Achieve Total Quality”, disertační práce Tsung-Ling Chang (2002)*

# Plánování kultury Six Sigma

- Lidské otázky
- Taktické otázky
- Finanční otázky
- Komunikační plány

# Lidské otázky

- Pracovní náplň na pozicích belt
- Výběr lidí do funkcí
- Organizační členění podle vztahů nadřízenosti a podřízenosti

# Plánování / realizace / kontrola lidských otázek

## ■ Plánování

- HR potřebuje zpracovat popis pracovních náplní
- Management potřebuje nalézt možné kandidáty na pozice belt

## ■ Realizace

- Vybrat lidi, kteří mají o novou funkci zájem
- Posoudit lidi, kteří mají smysl pro kvalitu / procesy a prokázali vůdčí potenciál
- Ohlásit každý týden stav projektu pracovníkům na pozici champion
- Přerozdělit zdroje a uvolnit pracovníky belt z předchozích pracovních povinností

## ■ Kontrola

- Posoudit počet pracovníků belt a potřebu dalších pracovníků

# Příklad implementace Six Sigma ve dvou divizích jedné společnosti

- Středně velká společnost
- Poskytuje služby v oblasti zdravotní péče
- Firemní prezident projevil zájem o Six Sigma
- Dvě divize spustily Six Sigma



# Odrážky a zkratky

## Odrážky

↑ Dobrá myšlenka

↓ Špatná  
myšlenka

→ Neutrální  
myšlenka

## Zkratky

SS = Six Sigma

BB = Black Belt

GB = Green Belt

MBB = Master Black Belt

# Příběh o dvou divizích

## 1. divize

- ↓ Částečné úvazky; bez snížení objemu práce
- ↓ Kandidáty vybírali vedoucí různých divizí
- ↓ Musí být BB

## 2. divize

- ↑ Pracovní náplň - BB
- ↑ Projevil zájem o kvalitu
- ↑ Chtěl být BB

# Taktické otázky implementace

- Posoudit formát
- Počet pracovníků belt
- Volba klíčových procesů
- Stanovení cíle

# Plánování / konání / kontrola taktických otázek

## ■ Plánování

- Tým vedení rozhoduje o klíčových procesech, měření, cílech a projektech
- Výběr lidí (belts) pro projekty
- Sestavit plán posuzování jednotlivých etap projektů
- Vytvoření výsledkových karet pro sledování cílů

## ■ Realizace

- Komunikovat cíle týmům
- Provádění hodnocení nevýhrůžným způsobem
- Zajistit, aby cíle byly v souladu s požadavky zákazníka
- Zajistit, aby ti, kteří za procesy odpovídají, byli součástí projektů

# Plánování / realizace / kontrola taktických otázek - pokračování

## ■ **Kontrola**

- Posoudit týmová zadání
- Posoudit základní výsledky projektů a určit, jak souvisejí s cíli

# Dvě divize



## 1. divize

- ↓ Posouzení pouze tehdy, kdy si prezident divize vyžádá informace
- Vybráno 14 lidí
- ↑ Projekty vybrány na SS plánovací poradě vedení
- ↓ Nebyly stanoveny cíle divize

## 2. divize

- ↑ Posouzení na konci každé etapy s mentory
- ↑ Vybrání 2 lidé
- ↑ Projekty vybrány na SS plánovací poradě vedení
- ↑ Byly stanoveny konkrétní cíle divize pro časové cykly a k přepracování